



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**



**INFLUÊNCIA DA FORMAÇÃO UNIVERSITÁRIA NA TRAJETÓRIA DE  
INSERÇÃO PROFISSIONAL DE ESTUDANTES DE ADMINISTRAÇÃO**

**LARISSA CRISTINA MOREIRA LOPES**

**MARIANA**

**2025**

**LARISSA CRISTINA MOREIRA LOPES**

**INFLUÊNCIA DA FORMAÇÃO UNIVERSITÁRIA NA TRAJETÓRIA DE  
INSERÇÃO PROFISSIONAL DE ESTUDANTES DE ADMINISTRAÇÃO**

Monografia apresentada como requisito parcial  
para aprovação na disciplina CAD022 do Curso  
de Administração da Universidade Federal de  
Ouro Preto.

**Orientadora: Profa. Ana Flávia Rezende**

**MARIANA**

**2025**

## SISBIN - SISTEMA DE BIBLIOTECAS E INFORMAÇÃO

L864i Lopes, Larissa Cristina Moreira.  
Influência da formação universitária na trajetória de inserção  
profissional de estudantes de Administração. [manuscrito] / Larissa  
Cristina Moreira Lopes. - 2025.  
26 f.

Orientadora: Profa. Dra. Ana Flávia Rezende.  
Monografia (Bacharelado). Universidade Federal de Ouro Preto.  
Instituto de Ciências Sociais Aplicadas. Graduação em Administração .

1. Administração. 2. Formação profissional. 3. Habilidades pessoais.  
4. Mercado de trabalho. 5. Oferta de emprego. I. Rezende, Ana Flávia. II.  
Universidade Federal de Ouro Preto. III. Título.

CDU 378

Bibliotecário(a) Responsável: Essevalter De Sousa - Bibliotecário Coordenador  
CBICSA/SISBIN/UFOP-CRB6a1407



## FOLHA DE APROVAÇÃO

Larissa Cristina Moreira Lopes

### **Influência da Formação Universitária na Trajetória de Inserção Profissional dos Estudantes de Administração no Mercado de Trabalho**

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Universidade Federal de Ouro Preto como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Aprovada em 27 de fevereiro de 2025.

#### Membros da banca

Dra. Ana Flávia Rezende - Orientador(a)- Universidade Federal de Ouro Preto  
Dr. Harrison Bachion Ceribeli - Universidade Federal de Ouro Preto  
Dra. Clarisse da Silva Vieira Camelo de Souza - Universidade Federal de Ouro Preto

Ana Flávia Rezende, orientador do trabalho, aprovou a versão final e autorizou seu depósito na Biblioteca Digital de Trabalhos de Conclusão de Curso da UFOP em 27/02/2025.



Documento assinado eletronicamente por **Ana Flávia Rezende, PROFESSOR DE MAGISTERIO SUPERIOR**, em 27/02/2025, às 20:35, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Clarisse da Silva Vieira Camelo de Souza, PROFESSOR DE MAGISTERIO SUPERIOR**, em 07/03/2025, às 07:57, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site [http://sei.ufop.br/sei/controlador\\_externo.php?acao=documento\\_conferir&id\\_orgao\\_acesso\\_externo=0](http://sei.ufop.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0), informando o código verificador **0863153** e o código CRC **C39C542F**.

## RESUMO

Este estudo explora como a formação universitária impacta a entrada dos estudantes de Administração no mercado de trabalho. A pesquisa ouviu graduandos e graduados de uma instituição do interior de Minas Gerais para entender como o curso contribui para suas carreiras. Os entrevistados destacaram que a graduação oferece uma base teórica sólida e desenvolve habilidades essenciais, como comunicação, liderança e pensamento estratégico. No entanto, muitos apontaram uma lacuna entre o que aprendem na universidade e as demandas reais do mercado, o que torna experiências práticas, como estágios e projetos, fundamentais para a preparação profissional. A área de gestão de pessoas se destacou como especialmente relevante, ajudando os estudantes a compreender melhor o ambiente corporativo e a dinâmica das equipes. Além disso, a versatilidade do curso foi vista tanto como um diferencial quanto um desafio, já que a ampla gama de possibilidades pode dificultar a escolha de uma especialização. Diante disso, o estudo sugere que o ensino de Administração incorpore mais práticas alinhadas ao dia a dia das empresas, conectando melhor a teoria com a realidade do mercado.

Palavras-chave: formação universitária; mercado de trabalho; Administração; empregabilidade; habilidades profissionais.

## **ABSTRACT**

This study explores how university education impacts the entry of Business Administration students into the job market. The research interviewed undergraduate and graduate students from an institution in the interior of Minas Gerais to understand how their academic training contributes to their careers. Participants highlighted that the degree provides a solid theoretical foundation and develops essential skills such as communication, leadership, and strategic thinking. However, many pointed out a gap between what they learn in university and the actual demands of the job market, making practical experiences, such as internships and projects, crucial for professional preparation. The field of people management stood out as particularly relevant, helping students better understand the corporate environment and team dynamics. Additionally, the versatility of the course was seen both as an advantage and a challenge, as the wide range of career possibilities can make it difficult to choose a specialization. Given this, the study suggests that Business Administration programs incorporate more hands-on learning experiences aligned with real-world business practices, better connecting theory with market realities.

**Keywords:** university education; job market; Business Administration; employability; professional skills.

## SUMÁRIO

1. Introdução.....	7
2. Referencial teórico .....	10
2.1. Teoria do Capital Humano e a Formação em Administração.....	10
2.2. Educação tradicional e Educação executiva .....	12
3. Metodologia .....	14
4. Apresentação e análise dos dados .....	15
4.1 Avaliação crítica do curso.....	15
4.2. Habilidades e competências adquiridas .....	17
4.3. Relevância da formação na área de gestão de pessoas .....	18
4.4. Desafios na formação e aplicação prática.....	19
5. Considerações finais.....	21
Referências .....	23

## **1. Introdução**

O conhecimento se destaca como a característica distintiva da ação humana em comparação com a ação de outras espécies, sendo essa a sua estratégia fundamental. Mesmo quando manifestado de maneiras enviesadas, como no senso comum ou na ideologia, o conhecimento emerge como a ferramenta estratégica essencial para os seres humanos, testemunhando sua grande importância e sua presença irreversível ao longo da história (SEVERINO, 2002).

Em um mundo caracterizado por rápidas mudanças políticas, econômicas e sociais, que exercem profunda influência sobre organizações e indivíduos, destaca-se a urgência de adquirir e gerenciar o conhecimento humano, bem como promover uma aprendizagem interativa constante. Isso se torna essencial para estabelecer e manter um diferencial competitivo na atual era da informação (COLAUTO; BEUREN, 2003).

A crescente necessidade de qualificação profissional, que se torna cada vez mais essencial, pode ser um elemento distintivo para destacar um profissional durante o processo de contratação (CARVALHO, 2017). Além disso, o cenário educacional brasileiro, especialmente no âmbito das instituições de ensino superior (IES), tem passado por mudanças significativas nas últimas décadas, como o aumento dos cursos de Ensino à Distância (EaD), principalmente na área de Administração (GOMES; DAGOSTINI; CUNHA, 2013). Segundo dados do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP, 2018), houve um crescimento expressivo no número de matrículas tanto no ensino presencial quanto no EaD, sendo esta última modalidade a que apresentou o maior aumento entre 2005 e 2017. Entretanto, dados mais recentes apontam que, no curso de Administração, cerca de 25% das vagas estão ociosas na rede pública e quase 65% na rede privada (INEP, 2023). Esse dado sugere um desajuste entre a oferta de vagas e a demanda de estudantes interessados no curso de Administração, possivelmente resultante de uma saturação do mercado. Além disso, fatores econômicos e políticas públicas, como o financiamento estudantil e a economia familiar, podem estar influenciando essa ociosidade. A percepção do mercado de trabalho para administradores também pode impactar a procura pelo curso; se os estudantes acreditam que há poucas oportunidades de emprego ou que os salários são baixos, isso pode desincentivá-los a seguir essa carreira. Por fim, a popularidade de outros cursos que parecem oferecer melhores oportunidades de emprego ou salários mais altos pode estar atraindo estudantes que, de outra forma, poderiam optar por Administração.



A educação, conforme enfatizado por Schultz (1960) nos princípios da Teoria do Capital Humano (TCH), pode ser considerada um investimento, pois se integra ao indivíduo que a recebe, proporcionando a aquisição de capacidades que resultam em benefícios futuros. Os fundamentos da TCH estabelecem que o efeito primordial da educação é a transformação nas habilidades e conhecimentos daqueles que a buscam (CUNHA; JÚNIOR; MARTINS, 2010). Assim, compreende-se que o conhecimento adquirido por meio da formação acadêmica contribui para a empregabilidade, entendida como a habilidade do profissional em se adaptar às exigências e dinâmicas dos novos mercados de trabalho (COSTA, 2014).

Diante do exposto, a presente pesquisa propõe a seguinte indagação: **Como a formação universitária em Administração influencia a trajetória de inserção profissional dos estudantes no mercado de trabalho?** Especificamente, almeja-se compreender como a formação universitária em Administração em uma Instituição de Ensino Superior Federal do interior de Minas Gerais do interior de Minas Gerais influencia na percepção da trajetória de inserção profissional de estudantes que atuam em programas de estágio.

Nas últimas décadas, os ambientes organizacionais passaram por uma transformação significativa, tornando-se mais flexíveis e ajustáveis. Isso gerou uma evolução no perfil profissional, refletindo a necessidade de atender às exigências e expectativas dessas organizações. Os indivíduos têm buscado aprimoramento e uma preparação específica para assumir funções e ocupar cargos dentro desse cenário dinâmico (PESTKA; BRAIDO; CERUTTI, 2017).

Diante do aumento da competição no mercado, torna-se claro que os estudantes universitários precisam adquirir competências técnicas e científicas para se destacarem como profissionais competentes em suas áreas. Tornar-se um agente capaz de contribuir eficazmente para o crescimento e desenvolvimento da sociedade se torna crucial nesse contexto. Nesse cenário, a universidade desempenha um papel crucial ao gerar, mediar e disseminar esse conhecimento, com o intuito de promover uma melhoria contínua e equilibrada da qualidade de vida, tanto no âmbito pessoal quanto profissional (PESTKA; BRAIDO; CERUTTI, 2017).

Apesar da importância da formação superior para a conquista de boas colocações no mercado de trabalho, o censo da educação superior conduzido pelo INEP em 2022 revela um número expressivo de vagas ociosas, tanto em instituições de ensino superior (IES) da rede pública, com cerca de 40%, quanto na rede privada, ultrapassando 80% (INEP, 2023). Esses dados oferecem um panorama preocupante sobre a ocupação das vagas no ensino superior no Brasil, sugerindo um alto índice de ociosidade em ambas as redes. Esse cenário pode indicar

um desalinhamento entre a oferta de vagas e a demanda por parte dos estudantes, apontando para uma possível oferta excessiva em relação ao número de candidatos interessados e aptos a ingressar no ensino superior. Além disso, a pandemia de COVID-19 e a crise econômica resultante podem ter impactado a capacidade financeira das famílias para investir em educação superior, mesmo nas instituições públicas. Questões como os custos de moradia e outras despesas mensais para estudar em outra cidade, somadas a desafios de acesso e permanência, especialmente nas IES públicas, podem ter contribuído para essa ociosidade, apesar da gratuidade. A falta de apoio estudantil e infraestrutura adequada nessas instituições também pode ser uma barreira adicional.

Este estudo tem como foco os estudantes do curso de Administração de uma Instituição de Ensino Superior Federal do interior de Minas Gerais do interior de Minas Gerais. Isso se deve ao fato de que, conforme o censo da educação superior conduzido pelo INEP em 2022, os cursos de Administração nas instituições públicas oferecem mais de 40.000 vagas, abrangendo tanto o Ensino a Distância quanto o presencial (INEP, 2023).

Apesar de o curso de Administração ser um dos mais procurados no Brasil, com um elevado número de matriculados, o mercado de trabalho na área de gestão apresenta uma discrepância significativa entre a oferta de profissionais e as exigências das empresas. Estudos indicam que há um desalinhamento entre a formação acadêmica oferecida nas Instituições de Ensino Superior (IES) e as demandas do mercado de trabalho, o que contribui para a existência de vagas ociosas tanto no ambiente acadêmico quanto no setor empresarial (TOLEDO; GARCIA, 2016). De acordo com Mendonça e Costa (2018), essa desconexão sugere a necessidade de uma avaliação mais profunda sobre a qualidade e relevância da formação em Administração. Ajustar as práticas educacionais para alinhar o ensino às expectativas do mercado é essencial para que os egressos estejam melhor preparados para ocupar posições estratégicas nas organizações e contribuir de forma eficaz para o desenvolvimento corporativo (FERRAZ; BELLUZZO, 2015).

Diante desse cenário, acreditamos que a investigação sobre a influência da formação universitária em Administração na trajetória de inserção profissional dos estudantes no mercado de trabalho pode contribuir para compreender a eficácia do ensino superior na preparação dos futuros profissionais e para alinhar as práticas educacionais com as demandas dinâmicas do mercado.

## **2. Referencial teórico**

### **2.1. Teoria do Capital Humano e a Formação em Administração**

A expressão "capital humano" engloba as habilidades produtivas dos indivíduos, constituídas por conhecimentos, atitudes e aptidões, que resultam em impactos na economia (BAPTISTE, 2001; BECKER, 1962; BLAUG, 1975). Schultz (1960) sugere abordar a educação como um investimento no ser humano, uma vez que ela se incorpora à pessoa que a adquire, configurando-se, assim, como uma manifestação de capital humano.

A característica predominante do capital humano é sua origem no indivíduo. Ele se qualifica como capital devido ao fato de ser uma fonte de satisfações ou de futuros rendimentos, ou mesmo ambos. Sendo inerentemente humano, integra-se à essência do ser humano. Dada a liberdade dos indivíduos, o capital humano não se trata de um ativo transacionável no mercado, no sentido de ser passível de venda. No entanto, pode ser obtido por meio de investimentos no próprio desenvolvimento pessoal (SCHULTZ, 1973).

A essência da teoria do capital humano reside no conceito de que adquirir mais conhecimentos e habilidades amplia o valor do capital humano de uma pessoa, elevando sua empregabilidade, produtividade e potencial de renda. Como resultado, investir em educação conduz a um aumento da renda futura, desempenhando um papel crucial no avanço das sociedades em termos de bem-estar social e inovação tecnológica (CUNHA; JUNIOR; MARTINS, 2010).

A sociedade moderna muitas vezes vislumbra a formação superior como uma das principais vias para a ascensão social e o reconhecimento no mercado de trabalho. Segundo Bourdieu (1986), a educação atua como um capital cultural que legitima o indivíduo e lhe confere distinção no campo profissional. Além disso, a teoria do capital humano, discutida por Becker (2009), ressalta que a obtenção de um diploma universitário amplia as oportunidades de emprego ao aumentar a produtividade e a qualificação do indivíduo. Em muitos setores, como medicina, engenharia, direito e tecnologia, a formação superior é um requisito indispensável para o exercício da profissão (ROCHA, 2019), o que torna o acesso a esses cursos uma porta de entrada para carreiras prestigiadas e bem remuneradas (SILVA, 2018).

A conclusão de um curso superior vai muito além do que apenas uma qualificação profissional. Ela é muitas vezes vista como um símbolo de status e respeito dentro da comunidade. Como Bourdieu (1986) destaca, a educação atua como um tipo de capital cultural, oferecendo prestígio e distinção social. O diploma, nesse sentido, se torna um reflexo de

esforço, disciplina e competência — qualidades que são valorizadas não só no ambiente de trabalho, mas também no contexto social mais amplo (BECKER, 2009). Dessa forma, o ensino superior não apenas proporciona uma vantagem competitiva no mercado de trabalho (ROCHA, 2019), mas também concede ao indivíduo uma forma de reconhecimento social, o que pode impactar positivamente sua posição na sociedade (SILVA, 2018)

As competências dos administradores são fundamentais para o desempenho de qualquer organização. A habilidade de responder às demandas de um mercado volátil, através do cultivo de práticas gerenciais dinâmicas e de uma mentalidade versátil e questionadora, é um requisito indispensável para os gestores contemporâneos (HELFAT; PETERAF, 2015).

A formação em Administração tem um impacto significativo no mundo organizacional. A qualidade da gestão dentro das empresas está diretamente ligada às habilidades e competências dos administradores (JACOBIDES; WINTER, 2012). Em um mercado cada vez mais instável e imprevisível, surgem demandas por profissionais criativos e capazes de inovar (AUGIER; TEECE, 2009; HELFAT; PETERAF, 2015).

No entanto, os cursos de Administração, em sua forma tradicional, ainda têm uma abordagem bastante teórica focada na aplicação de ferramentas e técnicas específicas. Embora útil, essa metodologia pode limitar a capacidade de desenvolver uma visão mais crítica dos problemas organizacionais. Como Nicolini (2003) sugere, muitas vezes as faculdades acabam funcionando como "fábricas de administradores", focadas na quantidade em vez de formar líderes capazes de refletir e inovar. Uma saída para essa limitação seria adotar uma abordagem mais interdisciplinar e alinhada à ciência (DEMSKI; ZIMMERMAN, 2000), promovendo uma análise mais detalhada dos desafios reais das organizações (AACSB, 2012). Isso prepara os futuros administradores para lidar com as complexidades do mercado moderno, como apontam Souza e Zambalde (2015) e Silva e Pereira (2020), que ainda destacam a importância de contextos específicos, como o Semiárido brasileiro, para garantir uma formação mais relevante.

De acordo com Maximiano (2012), a formação em Administração prepara o estudante para atuar em diferentes áreas organizacionais, como finanças, marketing e operações, promovendo o desenvolvimento de habilidades técnicas e gerenciais necessárias para a tomada de decisões estratégicas. Kotler e Keller (2012) reforçam que esse conhecimento é essencial para que os administradores desenvolvam estratégias que criem valor para o mercado. Mas, além das competências técnicas, Drucker (2002) destaca que o administrador moderno precisa também de habilidades de liderança e capacidade de se adaptar rapidamente a mudanças, especialmente num cenário de digitalização e globalização. Oliveira (2020) lembra que a

formação em Administração também envolve a ética profissional e a responsabilidade social, valores que são cada vez mais exigidos no mundo corporativo.

No que diz respeito ao mercado de trabalho, o administrador é um profissional bastante versátil. O Conselho Federal de Administração (CFA, 2022) indica que, além das áreas tradicionais como finanças e gestão de pessoas, novas oportunidades estão surgindo com o avanço da tecnologia, como na administração de empresas digitais e inovação. De acordo com Silva e Santos (2021), o conhecimento em análise de dados e inteligência artificial é cada vez mais valorizado, o que reforça a necessidade de uma formação que acompanhe essas tendências.

Mintzberg (2009) argumenta que o curso de Administração deve ir além da teoria, oferecendo também uma prática reflexiva que permita ao administrador desenvolver uma visão crítica e sistêmica da organização. Essa perspectiva holística ajuda a integrar pessoas, processos e tecnologias, algo fundamental para o sucesso no mercado atual, como sugerem Robbins e Coulter (2021). Porter (1985) também reforça a importância de uma estratégia bem fundamentada, afirmando que o conhecimento em modelos de competitividade, adquirido durante o curso, é crucial para criar vantagens competitivas sustentáveis.

Dessa forma, a formação em Administração se mostra essencial para preparar profissionais que possam liderar em ambientes complexos e em constante transformação, com uma visão inovadora e capaz de responder às exigências do mercado contemporâneo. Essa preparação é também refletida nas diferentes abordagens educacionais que tratam da evolução necessária na formação de gestores para que eles se mantenham aptos a enfrentar os desafios do mercado atual. A conexão entre a formação acadêmica tradicional e as demandas práticas do ambiente corporativo reforça a importância de uma educação que seja tanto teórica quanto prática, permitindo aos profissionais aplicar o conhecimento em cenários reais e em constante mudança.

## **2.2. Educação tradicional e Educação executiva**

As Escolas de Negócios, têm se esforçado para alinhar suas formações às demandas do mercado moderno, com um foco especial na capacitação de profissionais executivos. Esses profissionais, que já ocupam ou buscam alcançar cargos de liderança em suas organizações, encontram na educação executiva uma abordagem formativa distintamente orientada para a prática. Ao contrário da educação tradicional, a educação executiva se concentra em desenvolver habilidades específicas e conhecimentos diretamente aplicáveis ao ambiente de

trabalho, o que exige dos professores uma vasta experiência de mercado e uma constante atualização diante das novas tecnologias (CASAGRANDE, 2022). Nesse contexto, a educação executiva enfrenta desafios constantes para formar profissionais aptos a atuar em um ambiente de negócios crescentemente complexo e incerto, onde as mudanças tecnológicas e as demandas do mercado exigem respostas rápidas e eficazes (ROGLIO; CORSO; SILVA, 2008).

A comparação entre a educação tradicional e a educação executiva revela abordagens substancialmente distintas, especialmente no contexto da formação em gestão. A educação tradicional, amplamente adotada nos cursos de graduação, segue uma metodologia mais teórica e generalista, com ênfase na construção de uma base sólida de conhecimentos em diversas áreas da administração. Este modelo valoriza a presença física dos alunos nas salas de aula, o uso de materiais didáticos convencionais e o cumprimento de uma grade curricular fixa e pré-determinada. O objetivo principal dessa abordagem é formar profissionais com uma compreensão abrangente dos fundamentos administrativos, prontos para iniciar suas carreiras em diferentes setores do mercado, mas muitas vezes sem uma preparação prática intensa para os desafios específicos que encontrarão em suas trajetórias profissionais (MINTZBERG, 2004; PFEFFER; FONG, 2002).

Em contraste, a educação executiva é voltada para a capacitação de profissionais que já estão inseridos no mercado de trabalho e que ocupam ou aspiram ocupar cargos de liderança em suas organizações. Essa modalidade educacional é caracterizada por uma abordagem mais prática e orientada para o mercado, focada no desenvolvimento de habilidades específicas e na aquisição de conhecimentos que possam ser aplicados diretamente no ambiente corporativo (LORANGE, 2012). As Escolas de Negócios que oferecem programas de educação executiva utilizam métodos como estudos de caso, simulações, *workshops* e projetos em equipe, proporcionando aos profissionais a oportunidade de aplicar imediatamente os conceitos aprendidos em suas atividades diárias (GOSLING; MINTZBERG, 2006). Isso garante que a formação recebida seja não apenas teórica, mas também profundamente conectada às realidades do mercado.

Diferentemente da educação tradicional, esses programas apresentam currículos flexíveis, adaptados às necessidades específicas dos executivos e das empresas. Além disso, promovem um networking ativo entre os participantes, o que facilita a troca de experiências e o desenvolvimento de parcerias estratégicas, elementos essenciais para o crescimento profissional e a inovação no mundo corporativo (FULLER; UNWIN, 2003).

Enquanto a educação tradicional em gestão se concentra em fornecer uma base ampla de conhecimentos para jovens profissionais em início de carreira, a educação executiva se

dedica ao desenvolvimento contínuo de habilidades e competências de liderança para profissionais experientes. Esses profissionais enfrentam desafios em um ambiente de negócios cada vez mais complexo e incerto, onde a capacidade de adaptação e a aplicação prática do conhecimento são fundamentais (GARVIN, 2007). As Escolas de Negócios, portanto, desempenham um papel crucial ao atuar como pontes entre a teoria e a prática, adaptando seus currículos às demandas do mercado e contribuindo significativamente para a formação de líderes capazes de navegar pelas transformações digitais e pela volatilidade do ambiente empresarial contemporâneo (PETRIGLIERI; WOOD; PETRIGLIERI, 2011).

### **3. Metodologia**

Essa pesquisa pode ser classificada como qualitativa e descritiva. A pesquisa qualitativa é mais adequada para investigações que se concentram em grupos específicos e segmentos delineados, a partir da perspectiva dos participantes, analisando relações, discursos e documentos (SOUZA; SANTOS, 2020). Conforme Minayo (2010), a pesquisa qualitativa possibilita a elaboração ou revisão de novas perspectivas, conceitos e categorias relacionados ao fenômeno investigado em uma sociedade, respeitando a diversidade presente. Por sua vez, o principal propósito das pesquisas descritivas é fornecer uma descrição detalhada das características de uma população específica ou fenômeno, bem como estabelecer relações entre variáveis (GIL, 2002).

A coleta de dados se deu por meio de entrevistas, utilizando um roteiro semiestruturado com graduandos e graduados em administração. Essa técnica de coleta de dados oferece ao pesquisador a oportunidade de realizar uma investigação aprofundada, capturando indícios sobre a maneira como cada indivíduo percebe e atribui significado à sua realidade. As entrevistas são essenciais quando se almeja cartografar práticas, crenças, valores e sistemas de categorização em cenários sociais particulares nos quais as divergências e incongruências não se apresentam de forma evidente (DUARTE, 2004).

Para a presente pesquisa foram entrevistadas 10 pessoas, todas graduadas ou graduandas de uma Instituição de Ensino Superior Federal do interior de Minas Gerais localizada no interior de Minas Gerais. As entrevistas foram realizadas durante os meses de novembro e dezembro de 2024 e tiveram duração média de 28 minutos. O acesso a esses sujeitos se deu por rede de contato pessoal da entrevistadora. O critério utilizado para definir esse número de entrevistados foi o de saturação teórica, ou seja, as entrevistas foram conduzidas até o ponto em que novos depoimentos não acrescentavam informações relevantes para a compreensão do

fenômeno estudado (FONTANELLA; RICAS; TURATO, 2008). O perfil dos sujeitos de pesquisa está descrito no quadro 1.

Quadro 1: Descrição dos sujeitos de pesquisa

<b>Entrevistado</b>	<b>Gênero</b>	<b>Idade</b>	<b>Formação</b>	<b>Ocupação</b>
Entrevistado 1	Feminino	24	Graduando em administração	Gerente de Vendas
Entrevistado 2	Masculino	22	Graduando em administração	Área jurídico-empresarial
Entrevistado 3	Masculino	24	Graduando em administração	Área de relacionamento institucional (estagiário)
Entrevistado 4	Masculino	26	Graduando em administração	Área comercial (estagiário)
Entrevistado 5	Masculino	22	Graduando em administração	Área de recursos humanos
Entrevistado 6	Masculino	28	Graduando em administração	Professor
Entrevistado 7	Feminino	23	Graduada em administração	Desempregada
Entrevistado 8	Masculino	27	Graduando em administração	Desempregado
Entrevistado 9	Masculino	24	Graduando em administração	Desempregado
Entrevistado 10	Masculino	26	Graduando em administração	Área comercial

Fonte: elaborado pela autora.

Posteriormente, os dados foram analisados através da técnica de análise de conteúdo que consiste em classificar e categorizar diversos tipos de conteúdo, simplificando suas características para elementos-chave, tornando-os comparáveis a uma série de outros elementos (CARLOMAGNO; ROCHA, 2016).

A análise de conteúdo oferece métodos precisos para descrever o conteúdo de diversas formas de comunicação, como jornais, programas de rádio, filmes, conversas do dia a dia, associações livres verbalizadas, entre outros. As operações da análise de conteúdo envolvem a classificação dos sinais presentes na comunicação com base em um conjunto apropriado de categorias (JANIS, 1982 [1949], p. 53).

As categorias analíticas identificadas, após a análise dos dados, foram: (1) avaliação crítica do curso, (2) habilidades e competências adquiridas, (3) relevância da formação na área de gestão de pessoas e (4) desafios na formação e aplicação prática.

#### **4. Apresentação e análise dos dados**

##### **4.1 Avaliação crítica do curso**

A categoria “avaliação crítica do curso” reflete as percepções dos entrevistados sobre os pontos fortes, limitações e desafios do curso de Administração em suas trajetórias acadêmicas e profissionais. Essa análise abrange aspectos como a qualidade das aulas, a



relevância dos conteúdos, a estrutura curricular, a acessibilidade para estudantes que trabalham e o alinhamento da formação com as demandas do mercado de trabalho.

Por exemplo, a entrevistada 1 apontou dificuldades enfrentadas por estudantes que precisam conciliar trabalho e estudo:

Eu avalio bem, eu só acho que é um pouquinho complicado para quem trabalha. Eu acho que deveriam ter outras alternativas para a gente ter um ensino de qualidade, porque quem consegue ficar por conta aproveita muito.

Essa observação destaca a necessidade de maior flexibilidade no modelo de ensino, visando atender melhor as demandas de alunos que conciliam múltiplas responsabilidades. Além disso, o entrevistado 7 avaliou a qualidade do ensino de forma mista, apontando tanto aspectos positivos quanto negativos: “Eu acho que, de modo geral, a INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR FEDERAL DO INTERIOR DE MINAS GERAIS FEDERAL DO INTERIOR DE MINAS GERAIS tem uma qualidade de ensino muito boa. É um misto de coisas: tem professores que são muito bons, mas tem professores que deixam a desejar”.

Esse relato ressalta a disparidade na qualidade das aulas e a influência dos docentes na experiência acadêmica dos estudantes. Os entrevistados também trouxeram reflexões sobre como o curso poderia se alinhar melhor às expectativas e necessidades dos alunos. O entrevistado 5, por exemplo, destacou a diferença entre a formação teórica e a prática profissional:

Na graduação, a gente tem todos os processos muito bem definidos, muito bem estabelecidos, entendendo o porquê, para quê, e para quem fazer. Infelizmente, na vida profissional, muitas vezes não se respeitam esses processos. Então, enxergo isso como a principal diferença entre a expectativa e a realidade.

Os desafios enfrentados pelos estudantes no curso de Administração refletem as limitações do modelo de ensino tradicional, como apontam Nicolini (2003) e Mintzberg (2009). A ênfase quase exclusiva em abordagens teóricas acaba restringindo a capacidade dos alunos de desenvolver uma visão crítica e sistêmica dos problemas organizacionais. Isso foi uma das principais preocupações mencionadas pelos participantes da pesquisa.

Como Nicolini (2003), muitas instituições atuam como “fábricas de administradores”, onde a prioridade parece ser formar o maior número possível de profissionais, mas sem oferecer uma base reflexiva de qualidade.

Mintzberg (2009) reforça essa crítica ao destacar a falta de práticas reflexivas na formação. Essa ausência prejudica a preparação dos alunos para enfrentarem um mercado de trabalho cada vez mais dinâmico e imprevisível. Tudo isso só reafirma a importância de um

ensino que conecte de maneira mais orgânica a teoria com a prática, preparando os futuros administradores para a complexidade do mundo real.

#### **4.2. Habilidades e competências adquiridas**

A categoria “Habilidades e competências adquiridas” explora as principais capacidades desenvolvidas pelos participantes ao longo de sua formação em Administração, destacando tanto aspectos pessoais quanto profissionais essenciais para suas trajetórias no mercado de trabalho. Ela evidencia como o curso contribuiu para o fortalecimento de competências como comunicação, trabalho em equipe, pensamento crítico, liderança e planejamento estratégico.

Os entrevistados compartilharam exemplos concretos de como essas habilidades foram adquiridas durante o curso. O entrevistado 3, por exemplo, destacou o impacto positivo das atividades práticas, como apresentações e trabalhos em grupo:

A importância de trabalhar com outros, saber dialogar e expor o que pensa, como nas apresentações de trabalho no curso, é um treinamento para o mercado. Na empresa, chega o momento de apresentar um trabalho para o chefe, fazer um estudo, e isso exige interligação com outras áreas da empresa. Nessas atividades, desenvolvemos trabalho em equipe, comunicação e até produtividade.

A competência de comunicação foi frequentemente associada a atividades curriculares que incentivavam os estudantes a se expressarem com clareza e objetividade, como apresentações de projetos e estudos de caso. O entrevistado 6 afirmou: "Aprender a comunicar ideias foi essencial. Eu tinha dificuldade de me expressar, mas com os trabalhos e debates em sala, melhorei bastante".

A liderança também foi uma habilidade destacada, especialmente por aqueles que participaram de atividades extracurriculares, como centros acadêmicos ou empresas juniores. O entrevistado 7 relatou: "Participar da empresa júnior foi um divisor de águas. Aprendi a liderar equipes e a tomar decisões estratégicas, o que me preparou para o mercado".

O trabalho em equipe foi outro ponto central abordado. Um dos entrevistados descreveu como as dinâmicas de grupo promoveram um ambiente colaborativo que simulava situações reais do mercado de trabalho. O entrevistado 4 destacou: "Os projetos em grupo mostraram como lidar com diferentes opiniões e habilidades. Isso me ajudou a entender a importância de ouvir os outros e delegar tarefas".

Por fim, o planejamento estratégico foi associado tanto às disciplinas específicas quanto aos estágios, permitindo aos estudantes aplicarem o conhecimento teórico na resolução de problemas empresariais. O entrevistado 2 comentou: "Os trabalhos que envolviam montar

planos estratégicos para empresas fictícias me deram uma noção de como estruturar metas e objetivos, algo que usei diretamente no meu estágio". O entrevistado 4 complementou: "Aprender sobre planejamento estratégico me ajudou a alinhar as ações de uma equipe com os objetivos da empresa, algo essencial no meu trabalho atual".

Essas experiências demonstram como a formação acadêmica foi capaz de apresentar conceitos teóricos e proporcionar vivências práticas que transformaram essas competências em diferenciais competitivos, contribuindo significativamente para a inserção dos estudantes no mercado de trabalho.

A teoria do capital humano, apresentada por Becker (2009) e Schultz (1960), defende que investir em educação deve aumentar a empregabilidade e o potencial de renda das pessoas.

Além disso, Drucker (2002) destaca que habilidades como liderança e adaptabilidade são essenciais no mundo corporativo de hoje. No entanto, essas competências ainda não recebem a atenção necessária nos cursos tradicionais. Isso mostra uma desconexão preocupante entre o ensino e as demandas do mercado, evidenciando a urgência de uma reformulação curricular mais conectada à realidade organizacional.

#### **4.3. Relevância da formação na área de gestão de pessoas**

Essa categoria destaca a percepção dos entrevistados sobre a importância da gestão de pessoas em diferentes contextos. O entrevistado 10 afirmou que "a disciplina de Gestão de Pessoas foi essencial para entender processos de seleção e entrevistas, o que me ajudou a lidar com dinâmicas de recrutamento na prática."

Vários entrevistados enfatizaram como essa área contribui para o desenvolvimento de habilidades fundamentais, como liderança e trabalho em equipe. A entrevistada 1 destacou: "Trabalhar em equipe, saber liderar, expor uma atividade, ter o jeito certo de se aproximar e entender o comportamento das pessoas é muito interessante. Em algumas aulas, que falavam sobre comportamento organizacional, eu não botava tanta fé, mas hoje vejo que faz total sentido". Para o entrevistado 5, a gestão de pessoas se destacou como a área mais relevante do curso: "Essa é a área que eu mais destaco, por dois fatores: por ser, na minha opinião, a melhor área do curso em termos de estrutura e ensino, e por ter sido a minha primeira experiência profissional."

O entrevistado 6 reforçou a relevância de habilidades como liderança e comunicação, destacando o impacto do aprendizado técnico aliado à prática: "Capacidade de liderança, comunicação e gestão de pessoas são habilidades trabalhadas tanto na sala de aula quanto no

voluntariado que faço parte. Estudar essas áreas nos fundamenta tecnicamente e aprimora as habilidades práticas."

Esses relatos demonstram que a formação em gestão de pessoas é amplamente reconhecida como essencial para preparar os estudantes, não apenas para desafios técnicos, mas também para interações interpessoais e situações práticas no mercado de trabalho. A gestão de pessoas desempenha um papel crucial no sucesso de qualquer organização, e muitos participantes destacaram o desejo de ver mais integração entre teoria e prática nesse campo. Roglio, Corso e Silva (2008) apontam que abordagens práticas, como estudos de caso, workshops e simulações, são fundamentais para formar líderes preparados e eficazes.

A perspectiva de Bourdieu (1986) sobre capital cultural reforça que a formação em Administração não só confere legitimidade social, mas também pode ser ainda mais valorizada quando alinhada às necessidades do mercado.

#### **4.4. Desafios na formação e aplicação prática**

Essa categoria aborda as percepções dos entrevistados sobre a amplitude do curso de Administração e os desafios de alinhar a formação acadêmica às demandas do mercado de trabalho. A formação ampla, frequentemente destacada como uma característica central do curso, é vista por muitos como uma vantagem que proporciona flexibilidade e abre possibilidades de atuação em diversas áreas.

O entrevistado 2 exemplificou essa perspectiva: "Nossa área é bem ampla. Você pode conseguir emprego em várias funções, mesmo que não seja como administrador." O entrevistado 4 reforçou essa visão, destacando como a diversidade do curso contribui no momento de buscar oportunidades: "Administração é um curso muito amplo. Isso ajuda bastante na hora de ser escolhido para um estágio ou vaga, especialmente em áreas como gestão de pessoas. Você consegue aplicar o que aprendeu em várias funções".

Essa amplitude é considerada um diferencial competitivo, especialmente para o ingresso no mercado de trabalho. No entanto, também pode gerar incertezas para alguns estudantes, que enfrentam dificuldades em se especializar ou definir uma trajetória profissional clara. Embora os entrevistados não tenham explicitado diretamente essa questão, a fala do entrevistado 4 sobre a aplicabilidade em diferentes áreas sugere que essa diversidade pode ser um ponto de dúvida para alguns.

Outro tema recorrente nessa categoria é o descompasso entre o conteúdo acadêmico e as demandas reais do mercado de trabalho. Muitos entrevistados criticaram as limitações da formação acadêmica em preparar os alunos para situações práticas e complexas do ambiente profissional. O entrevistado 2 observou: "A faculdade te dá um conhecimento teórico, mas quando você entra no mercado de trabalho, percebe que é outra coisa. A faculdade não prepara para o mercado".

Por outro lado, o entrevistado destacou a importância de iniciativas como a Empresa Júnior para reduzir essa lacuna: "A Empresa Júnior existe para preencher essa lacuna entre a faculdade e o mercado. Ela dá aos estudantes a oportunidade de ganhar experiência prática ainda durante a graduação. Essa lacuna sempre existiu e ainda persiste".

O entrevistado 6 trouxe uma análise mais equilibrada, reconhecendo os pontos fortes e fracos da formação:

Em qualquer curso há diferença entre teoria e prática. Nem sempre a prática reflete a teoria. No meu caso, vivenciei isso na Cade Júnior, onde fui diretor de projetos e, agora, diretor-presidente. Percebemos que o que aprendemos no curso nem sempre se aplica diretamente porque as empresas não estão preparadas. Muitas vezes, precisamos improvisar soluções que não são sustentáveis, mas são o que é possível no momento.

Apesar das limitações, ele ressaltou que a graduação oferece competências valiosas:

A graduação me deu habilidades para analisar situações e buscar um equilíbrio entre o necessário e o possível. No entanto, a formação precisa se aproximar mais do mercado. Às vezes, parece que estamos em uma ilha academicista, enquanto a maioria dos estudantes deseja atuar no mercado, e não na academia. Essa desconexão reflete gargalos na estrutura do curso, com muitas disciplinas adotando uma abordagem excessivamente teórica.

A questão da relevância do conteúdo também foi abordada, especialmente em relação à distância entre a formação teórica e as demandas práticas do mercado de trabalho. O entrevistado 7 explica:

Você só aprende mesmo na prática, quando entra no mercado de trabalho. Enquanto você está na universidade, tudo é muito abstrato, é uma base, mas não o que você vai enfrentar efetivamente. É uma preparação para aprender no mercado de trabalho. A parte teórica é distante; o que chega mais próximo são estudos de caso, mas na realidade é muito diferente. Em áreas como direito, o que você aprende é o que será cobrado, mas em outras áreas, como RH, você precisa de muito mais do que aquilo que é ensinado. Acho que essa é a maior diferença.

Esses depoimentos evidenciam que, apesar de reconhecerem aspectos positivos no curso, os alunos identificam áreas que precisam ser aprimoradas. Entre elas estão uma maior integração entre teoria e prática, além de suporte mais robusto para alunos que enfrentam barreiras para aproveitar plenamente o ensino.

Esses relatos evidenciam a necessidade de maior integração entre a universidade e o mundo profissional, visando preparar os estudantes de maneira mais completa para enfrentar os desafios do mercado. Embora a formação ampla do curso de Administração seja uma vantagem em termos de flexibilidade, ela também destaca lacunas que precisam ser superadas para alinhar a teoria à prática e atender às expectativas dos futuros profissionais.

## **5. Considerações finais**

O objetivo da pesquisa foi analisar a influência da formação universitária na trajetória de inserção profissional dos estudantes de Administração, de uma Instituição de Ensino Superior Federal do interior de Minas Gerais, no mercado de trabalho. A partir dos dados coletados, foi possível observar que a formação acadêmica desempenha um papel significativo na construção das competências técnicas e comportamentais dos estudantes, preparando-os para os desafios do ambiente corporativo. No entanto, evidenciaram-se também lacunas importantes entre o ensino superior e as demandas reais do mercado, especialmente no que diz respeito à aplicabilidade prática dos conhecimentos adquiridos na universidade.

Os resultados indicam que a formação em Administração é percebida como um curso de grande amplitude, permitindo aos estudantes transitarem por diversas áreas do mercado de trabalho. Essa característica, embora seja uma vantagem em termos de versatilidade, também pode gerar insegurança para aqueles que buscam uma especialização mais definida. A análise das entrevistas revelou que a maior parte dos participantes considera que o curso oferece uma base teórica consistente, porém, com limitações no que diz respeito à sua aplicabilidade direta no contexto organizacional. Muitos destacaram que apenas por meio de experiências extracurriculares, como estágios, participação em empresas juniores e vivências práticas, foi possível desenvolver competências essenciais exigidas pelo mercado.

A pesquisa também evidenciou que a gestão de pessoas se destaca como uma das áreas mais valorizadas pelos estudantes, sendo apontada como essencial para o desenvolvimento de habilidades como liderança, comunicação interpessoal e trabalho em equipe. Entretanto, os relatos também demonstraram que há uma lacuna entre a formação acadêmica e a prática cotidiana do ambiente corporativo, especialmente no que diz respeito à adaptação dos conteúdos curriculares às novas exigências do mercado de trabalho. O avanço da digitalização, a crescente importância da inteligência artificial e o uso de ferramentas analíticas para a gestão organizacional foram mencionados como aspectos pouco explorados no curso, mas fundamentais para a atuação profissional contemporânea.

A partir dessas constatações, a principal contribuição desta pesquisa reside na necessidade de um maior alinhamento entre a formação acadêmica e a realidade do mercado. Os dados sugerem que o ensino de Administração pode se beneficiar de metodologias mais ativas e conectadas com a prática profissional, como a aprendizagem baseada em projetos, o uso de cases reais, parcerias mais efetivas com empresas e disciplinas que incentivem o desenvolvimento de competências digitais. Além disso, a criação de programas de mentoria, onde profissionais experientes possam orientar os estudantes, pode ser um diferencial importante para facilitar a transição da academia para o mercado de trabalho.

Entre as principais limitações deste estudo, destaca-se que a pesquisa foi conduzida em uma única Instituição de Ensino Superior Federal do interior de Minas Gerais, localizada no interior de Minas Gerais, o que restringe a aplicabilidade dos achados a outras realidades acadêmicas e regionais. A investigação também focou exclusivamente na percepção dos estudantes e graduados, sem considerar a visão dos empregadores, que poderiam fornecer *insights* valiosos sobre as competências e qualificações mais desejadas no mercado.

Diante disso, sugere-se que pesquisas futuras explorem diferentes instituições de ensino, considerando tanto universidades públicas quanto privadas, bem como cursos presenciais e à distância. Além disso, estudos que integrem a perspectiva de gestores, recrutadores e empregadores podem contribuir para um diagnóstico mais abrangente sobre os desafios da empregabilidade dos administradores recém-formados. Outra possibilidade de investigação seria avaliar o impacto de metodologias de ensino inovadoras na empregabilidade dos egressos, analisando como diferentes abordagens pedagógicas podem contribuir para uma melhor preparação dos estudantes para o mercado.

Este estudo reforça a importância de um ensino dinâmico e atualizado, que esteja em constante diálogo com as demandas do mercado e das organizações. A formação em Administração, para além do conhecimento técnico, deve proporcionar aos estudantes uma visão estratégica e crítica da realidade corporativa, preparando-os para atuar de forma proativa e inovadora em um ambiente empresarial cada vez mais competitivo e dinâmico. A universidade, portanto, deve não apenas transmitir conhecimento, mas também formar profissionais capazes de se adaptar, aprender continuamente e agregar valor às organizações em que atuam.

## Referências

AACSB - THE ASSOCIATION TO ADVANCE COLLEGIATE SCHOOLS OF BUSINESS. **Impact of Research Task Force**. Florida, USA: AACSB International, 2012.

AUGIER, M.; TEECE, D. J. **Dynamic Capabilities and the Role of Managers in Business Strategy and Economic Performance**. *Organization Science*, v. 20, n. 2, p. 410-421, 2009.

BAPTISTE, I. **Educating lone wolves: pedagogical implications of human capital theory**. *Adult Education Quarterly*, 51(3), 184-201, 2001.

BECKER, G. S. **Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education**. University of Chicago Press, 2009.

BECKER, G. S. **Investment in human capital: a theoretical analysis**. *The Journal of Political Economy*, Part 2: Investment in human beings, 70(5), 9-49, 1962.

BLAUG, M. **Introdução à economia da educação**. (Leonel Vallandro & Volnei Alves Corrêa, Trad.). Porto Alegre: Globo, 1975.

BOURDIEU, P. **The Forms of Capital**. In: Richardson, J. (Ed.) *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*. Greenwood Press, 1986, pp. 241-258.

CARLOMAGNO, M. C.; ROCHA, L. C. da. **Como criar e classificar categorias para fazer análise de conteúdo: Uma questão metodológica**. *Revista Eletrônica de Ciência Política*, vol. 7, n. 1, 2016.

CARVALHO, P. R. **Trabalho criativo e qualificação profissional: um desafio**. *Revista Espaço Acadêmico*, 196, 133-144, 2017.

CASAGRANDE, A. B. de A. **As diferentes modalidades de MBA e as mudanças percebidas a partir da pandemia do COVID-19: um estudo de caso dos cursos de educação executiva em gestão de saúde da FGV-IDE**. Rio de Janeiro, 2022.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Elsevier, 2014.

COLAUTO, R. D.; BEUREN, I. M. **Proposta para avaliação da gestão do conhecimento em entidade filantrópica: o caso de uma organização hospitalar**. *Revista de Administração Contemporânea*, [s. l.], 2003. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/r8nvwq65WMydKyd7b5GqrL/#>. Acesso em: 16 jan. 2024.

CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO (CFA). **Formação em ADM: atuação profissional para além de generalista**. 2022. Disponível em: <<https://cfa.org.br/formacao-em-adm-atuacao-profissional-para-alem-de-generalista/>>. Acesso em 20 de agosto de 2024.

COSTA, M. R. **A formação profissional na educação superior: perfil de empregabilidade dos egressos de uma Universidade do Sul do Brasil**. Reunião Científica da Região Sul - ANPED SUL, Florianópolis, SC, 2014.



CUNHA, J. V. A.; JÚNIOR, E. B. C.; MARTINS, G. A. **Doutores em ciências contábeis: análise sob a óptica da teoria do capital humano**. RAC, 14(3), 532-557, 2010.

DEMSKI, J. S.; ZIMMERMAN, J. L. **On “Research vs. Teaching”: A long-term perspective**. Accounting Horizons, v. 14, n. 3, p. 343-352, 2000.

DRUCKER, P. F. **The Effective Executive**. Nova York: HarperCollins, 2002.

DUARTE, R. **Entrevistas em pesquisas qualitativas**. Educar, Curitiba, n. 24, p. 213-225, 2004. Editora UFPR.

FERRAZ, M. B., & BELLUZZO, R. C. B. **Desafios e perspectivas na formação de administradores: uma análise crítica**. Revista de Administração Contemporânea, 2015.

FONTANELLA, B. J. B.; RICAS, J.; TURATO, E. R. **Amostragem por saturação em pesquisas qualitativas em saúde: contribuições teóricas**. Cadernos de Saúde Pública, v. 24, n. 1, p. 17-27, 2008.

FULLER, A., & UNWIN, L. **Learning as apprentices in the contemporary UK workplace: creating and managing expansive and restrictive participation**. *Journal of Education and Work*, 16(4), 407-426, 2003.

GARVIN, D. A. **Learning in action: A guide to putting the learning organization to work**. Harvard Business Review Press, 2007.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa** - 4. ed. - São Paulo: Atlas, 2002.

GOMES, G.; DAGOSTINI, L.; CUNHA, P. R. **Satisfação dos Estudantes do Curso de Ciências Contábeis: estudo em uma faculdade do Paraná**. Revista de Administração e Economia, v.4, n.2, p.102-123, 2013.

GOSLING, J., & MINTZBERG, H. **Management education as if both matter**. *Management Learning*, 37(4), 419-428, 2006.

HELFAT, C. E.; PETERAF, M. A. **Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities**. Strategic Management Journal, v. 36, n. 6, p. 831-850, 2015.

INEP, Instituto Nacional De Estudos E Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Sinopse estatística da educação superior 2017**. Ministério da Educação, 2018.

INEP, Instituto Nacional De Estudos E Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Censo da Educação Superior 2022: Divulgação dos Resultados**. Ministério da Educação, 2023.

JACOBIDES, M. G.; WINTER, S. G. **Capabilities: Structure, agency, and evolution**. Organization Science, v. 23, n. 5, p. 1365-1381, 2012.

JANIS, I. L. **O problema da validação da análise de conteúdo**. In: LASSWELL, H; KAPLAN, A. A linguagem da política. Brasília: Editora da Universidade de Brasília, 1982 [1949].

KOTLER, P., & KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. São Paulo: Pearson, 2012.

LORANGE, P. **Thoughts on business school curricula: A summary and prospectus for future developments.** *Journal of Management Development*, 31(4), 391-400, 2012.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração: teoria e prática no contexto brasileiro.** 8. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MENDONÇA, M. A., & COSTA, L. T. **O mercado de trabalho para administradores: uma análise da empregabilidade e formação acadêmica no Brasil.** *Revista Brasileira de Gestão e Negócios*, 2018.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento: Pesquisa Qualitativa em Saúde.** (12ª edição). São Paulo: Hucitec-Abrasco, 2010.

MINTZBERG, H. **Managers, not MBAs: A hard look at the soft practice of managing and management development.** Berrett-Koehler Publishers, 2004.

MINTZBERG, H. **Managing.** Nova York: Pearson, 2009.

NICOLINI, A. **Qual será o futuro das fábricas de administradores?** *Revista de Administração de Empresas*, v. 43, p. 44-54, 2003. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rae/a/pfbptvyNg6HGbWWrwzVBsKp/?format=pdf&lang=pt>>. Acesso em: 07 ago 2024.

OLIVEIRA, D. P. R. **Gestão Estratégica: Conceitos, Metodologias e Práticas.** São Paulo: Atlas, 2020.

PESTKA, L. M.; BRAIDO, G. M.; CERUTTI, B. B. **Planejamento de carreira: um estudo com formandos de administração de empresas.** *Revista Destaques Acadêmicos*, [s. l.], v. 9, n. 1, 2017.

PETRIGLIERI, G., WOOD, J. D., & PETRIGLIERI, J. L. **Up close and personal: Building foundations for leaders' development through the personalization of management learning.** *Academy of Management Learning & Education*, 10(3), 430-450, 2011.

PFEFFER, J., & FONG, C. T. **The end of business schools? Less success than meets the eye.** *Academy of Management Learning & Education*, 1(1), 78-95, 2002.

PORTER, M. E. **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance.** Nova York: Free Press, 1985.

ROBBINS, S. P., & COULTER, M. **Administração: Princípios e Práticas Essenciais.** São Paulo: Pearson, 2021.

ROCHA, E. J. **Educação e Mercado de Trabalho: Desafios e Perspectivas no Brasil.** *Revista Brasileira de Educação*, 24(89), 2019, 135-152.

ROGLIO, K. D. D.; CORSO, J. M. D.; SILVA, W. V. da. **Estratégias para o Desenvolvimento Sustentável e Programas de Educação Executiva: uma contribuição do pensamento conectivo.** *Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, vol.6, n.1, Jan./Abr. 2008.

SCHULTZ, T. W. **Capital formation by education.** *The Journal of Political Economy*, 571-583, 1960.

SCHULTZ, T. W. **O capital humano: investimento em educação e pesquisa.** (Marco Aurélio de Moura Matos, Trad.). Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1973.

SEVERINO, Antonio Joaquim. **Educação e universidade: conhecimento e construção da cidadania.** Interface - Comunic, Saúde, Educação, [s. l.], v. 6, ed. 10, p. 117-124, 2002.

SILVA, A. P. **Formação Superior e Mobilidade Social: Uma Análise das Oportunidades no Brasil.** Revista de Sociologia e Política, 26(3), 215-230, 2008.

SILVA, V. R. da.; PEREIRA, M. C. de B. **Das colonialidades à emergência de um novo paradigma no Semiárido brasileiro desde as racionalidades camponesas: um caminhar para além do desenvolvimento?** Desenvolvimento e Meio Ambiente, v. 55, 2020. Disponível em: <<https://revistas.ufpr.br/made/article/download/73408/42388>>. Acesso em: 07 ago 2024.

SOUSA, J. R. de; SANTOS, S. C. M. dos. **Análise de conteúdo em pesquisa qualitativa: modo de pensar e de fazer.** Pesquisa e Debate em Educação, Juiz de Fora: UFJF, v. 10, n. 2, p. 1396-1416, jul. -dez. 2020. ISSN 2237-9444.

SOUZA, D. L. de; ZAMBALDE, A. L. **Desenvolvimento de competências e ambiente acadêmico: um estudo em cursos de Administração de Minas Gerais, Brasil.** Revista de Administração (São Paulo), v. 50, p. 338-352, 2015. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rausp/a/sBJMLTtfsFVKFSdSgMbWzbT/abstract/?lang=pt>>. Acesso em: 08 ago 2024.

TOLEDO, J. C., & GARCIA, R. E. **Educação e mercado de trabalho: desafios da formação de administradores no Brasil.** EnANPAD, 2016.